

Bernd Jansen

# Die Kooperation zwischen erfahrenen Managern und jungen Managern

Über die Chance, eine produktive Spannung positiv zu gestalten



## Kontext

*Die Thesen zur Kooperation sind im Rahmen eines Auftrags entstanden. Schwerpunkt der Arbeit war, in einem Unternehmen einen Lernraum zu installieren, der eine produktive Kooperation zwischen älteren, erfahrenen und jungen neuen Führungskräften begründen sollte.*

**Produktivität entsteht aus der Spannung, der Reibung und der Dissonanz.**

Auch wenn Systeme (persönliche Systeme und Organisationen) danach trachten, Spannungen auszugleichen, zu integrieren und Harmonie herzustellen, leben diese Systeme aus der Spannung die ihrer Teile (Tendenzen, Rollen, Personen). Produktivität entsteht in dem – letztlich nie erfolgreichen – Versuch, Harmonie zu erreichen.

**Produktivität wird verhindert durch Konzentration auf die Spannung und die (Über-)Betonung der Unterschiedlichkeit.**

Innerhalb von Systemen kann eine Dynamik entstehen, die alle Kräfte auf Spannungen und Konflikte konzentriert. Diese Konzentration kann auch in einer „konzentrierten Vermeidung“ leben. Vor allem bürokratische Orga-

nisationen sind um sogenannte „natürliche Spannungen“ konzentriert. Soziale Organisationen verschwenden unendliche Energie auf die „Bearbeitung von Beziehungsstörungen“. Hier haben wir es immer mit Organisationskulturen zu tun, deren Produktivität durch Organisation der Konfliktvermeidung oder Überbetonung der Bearbeitung von Konflikten gelähmt wird.

## Die Fähigkeit, diese Spannung zu nutzen, ist ein Kulturmerkmal von Organisation.

### Leitidee einer kommunikativen vernetzten Organisation

Dieser Leitidee mag man schnell zustimmen, jedoch gilt es, diese Idee auch zu schützen und zu bewahren. Kommunikation ist nicht nur Produkt einer „Verordnung“, sondern muss immer wieder gefördert, geschützt und vor allem gewollt sein. In Kulturen, die kommunikative Prozesse immer hinter der direkten Erledigung von Sachaufgaben einordnen, verkümmert diese Ressource.

Kommunikation verläuft in Organisationen in Bahnen und ist geregelt. Vernetzte „lernende Organisationen“ kultivieren Organisationsräume jenseits hierarchischer Regelabläufe und fördern fachübergreifende Kooperation z. B. in Projektorganisation.

### Kultur des „Fehlers“

*„Fehler sind peinlich! Fehler muss man vermeiden! Fehler sind (fast) immer durch andere verursacht! Fehler haben immer einen ‚Schuldigen‘! Fehler sollte man am besten verstecken! Wer Fehler macht, ist selber schuld! Fehler gibt es bei uns nicht! Es kommt nicht wieder vor!“*

Kulturen, in denen solche und ähnliche Sätze das Handeln der Manager bestimmt, sind kommunikationsfeindlich. Hier werden Kräfte mit dem „Hin-und-her-Schieben“ von Fehlern verschwendet. Der gemachte Fehler bleibt ungenutzt als Rückmeldungsinstrument und damit als wesentliche Quelle der Veränderung und Verbesserung des Produktionsablaufes. Um Fehler zu meiden, wird oft das Risiko vermindert. Auf „der sicheren Seite“ entstehen selten Innovation und Kreativität. *„Wer handelt, der macht Fehler!“* Mit diesem Satz könnte eine Arbeitskultur begründet werden, die ihre Produktivität auch aus der Besprechung und Auswertung von „Fehlern“ schöpft.

### Entscheidungskultur

Management ist vernetztes Entscheidungshandeln. In lernenden Organisationen entstehen Entscheidungskreisläufe in vernetzten und projektbezogenen Organisationen. Unbeschadet der hierarchischen Verantwortung werden unterschiedliche Ebenen und Abteilungen in Entscheidungsabläufe integriert. Solche Organisationen binden auch den Führungskräftenachwuchs in Entscheidungsabläufe ein. So wird Entscheiden gelernt, und zugleich profitiert die Organisation von der Sicht dieser Gruppe.

### Tempo

Lernende Organisationen halten *„Räume reduzierten Tempos“* bereit. Diese Räume dienen der Selbstreflexion und der Vernetzung unter gemeinsamen Zielprozessen grundsätzlicher Art. *„Räume reduzierten Tempos“* sind Räume, die unabhängig vom Entscheidungsdruck Kommunikation fördern. *„Räume reduzierten Tempos“* sichern eine Kultur der Fehlerbearbeitung (siehe oben).

### Bereitstellung von Räumen

Lernende vernetzte Organisationen müssen Kommunikation nicht nur wollen. Kommunikation ist ein sensibler Prozess, der geschützt werden muss (vor dem Druck der Tagesaktualität, der Konkurrenz „großartiger Selberrmacher“, vor der Konkurrenz der „besseren Abteilungen“ ...). Schutz entsteht in Organisationen durch verabredete und eingehaltene Besprechungsräume.

## Die Fähigkeit, diese Spannung zu nutzen, ist ein Kompetenzmerkmal von Managern.

### Konfliktfähigkeit

Konflikte begleiten den Arbeitsalltag. Sie sind nicht lästige bis unerträgliche Begleiterscheinungen, die möglichst abzustellen sind. Konflikte sind Zeichen produktiver Krisen, in denen zahlreiche Lernchancen stecken. „*Die Wahrheit wird im Streit geboren!*“ Dieser Lenin zugeschriebene Satz gilt auch für moderne Organisationskulturen und deren Manager. Konflikte, die auf eigene oder fremde Unterwerfung zielen, verspielen diese Chance. Der Umgang mit Konflikten will gelernt werden und bedarf der Förderung (Personalentwicklung / Fortbildung).

### Lernhaltung

*Lernen ist der Sieg der Neugier über die Scham.* Diese Haltung – der Neugier – muss (wieder) gefördert wird. Neugier ist der Zustand, der einer Entscheidung vorausgehen muss. Dazu muss allen Beteiligten (innerlich) erlaubt sein, zu fragen, „dumme Fragen“ zu stellen, alternative Denkmodelle einzu beziehen, sich Vergleiche und Anlehnung an andere Wirklichkeiten zu leisten und Lernen zuzulassen, das von sog. untergebenen Positionen initiiert wird. Diese Art des Lernens verlässt gewohnte Ordnungen von „Oben und Unten“, von „Größer, Schöner, Schneller“ von „Jung gegen Alt“, von „länger da“ versus „kürzer da“ und andere Schubladen.

Lernen lernt man beim Lernen. Hier haben oft die Schulen und Universitäten versagt. Innerbetriebliche Fortbildung muss sich in ihrem Angebot und auch in der Organisation der Fortbildung daran messen lassen, ob sie der Förderung des Lernens (und nicht nur der Inhalte) verpflichtet ist.

### Es gilt, Kommunikationsvermeidung zu vermeiden.

Manager, die „nur auf sich selbst vertrauen“, vermeiden Kooperation. Sie können nicht delegieren und konzentrieren sich auf ihr Sachgebiet. Hier bringen sie hervorragende Leistungen, die aber an den Schnittstellen („Rezeptoren“) zu anderen oft unterentwickelt sind. Organisationen müssen in Entstehungsprozessen Vernetzung und Feedbackschleifen einbauen, um bei sachbezogen Leistungen auch die „Rezeptoren“ zu anderen Teilsystemen zu entwickeln. Manager müssen eine entsprechende Arbeitshaltung entwickeln.

## Zur Entwicklung der Spannungsproduktivität

### Lernen der Organisation

Die – potenziell produktive – Spannung zwischen „alten“ und „jungen“ Managern lässt sich als Lernchance einer Organisation begreifen und organisieren.

Ein großer Stahlkonzern beauftragte Fortbildner die wahrgenommene Konfliktlage zwischen den beiden Gruppen (erfahrene Manager und junge Manager) durch Fortbildung der „Berufsanfänger“ zu lösen und ein (Erziehungs-)Programm zu entwickeln, das garantiert, dass sich die Konflikte minimieren. In einem solchen System werden junge Manager einsozialisiert und sollen die Sichtweisen der angestammten Manager übernehmen. Die Übernahme der Kultur der Organisation, in die diese Manager eintreten, ist notwendig und bedeutsam für erfolgreiches Handeln. Es betont aber nur die eine Seite dieses Lernprozesses. Lernen wird als Einbahnstraße organisiert. Das Unternehmen verliert alles – notwendigerweise auch konflikthafte – Potenzial der „fremden“ und neuen Sicht der Jungmanager sowie deren aktuelles universitäres Wissen. Ebenso werden deren Alltagswirklichkeiten nicht genutzt, sondern sollen „abgeschliffen“ werden.

Verfällt man nicht – wie beschrieben – auf diese Anpassungs-idee, wird deutlich, dass diese Spannung eine produktive Quelle einer Organisation ist. Es gilt diesen Konflikt zu begleiten, ihn zu nutzen und auszuwerten. Die Unterwerfung einer Gruppe ist voller Irrtümer. Die Unterwerfung der „Alten“

fördert kurzfristige Modernisierung ohne Substanz und Geschichte (Computerindustrie), die Unterwerfung der „Jungen“ verhindert Innovation und schafft unbeweglich Bürokratien.

## Lernen der Personen

Wie oben beschrieben, dass Lernen zwischen Gruppen das Lernen einer Organisation ausmacht, gilt es auch, dieses Lernen in Strukturen zu fassen. Innerhalb dieser Strukturen wird es immer auch durch das Lernen von Personen (Rollenträgern) organisiert und begleitet. Die oben beschriebenen Lernhaltungen sind bei den Managern zu entwickeln und zu fördern (evtl. auch wiederzubeleben). Menschen müssen lernen, die Konflikte auszuhalten und zu nutzen, die in diesem dynamischen Entwicklungsansatz steckt. Dazu dienen Seminare, die dieses Thema zum Gegenstand machen. Solche Seminare müssen selber ein Ort sein, in dem modellhaft die Chancen dieser Bewegung erfahren werden können. Solche Seminare sind prozessorientiert gestaltet und nutzen die je individuellen und gemeinsamen Erfahrungsräume und Erfahrungsmodelle der Teilnehmer.

## Setting

- Ein prozessorientierter Ansatz bedarf einer längeren Auseinandersetzung mit dem Thema.
- Das Lernen sollte in aufeinander aufbauenden Abschnitten gestaltet werden. Dabei ist sichergestellt, dass das Lernen in der Arbeitswirklichkeit überprüft, modifiziert und erprobt werden kann. Gleichzeitig werden beim folgenden Seminar Widerstände und Misserfolge bearbeitet.
- Lernen sollte alle relevanten Gruppen einbeziehen. Es geht nicht um den (Erziehungs-)Auftrag an eine Gruppe, sondern um die Herstellung einer Kooperation zwischen zwei Gruppen (erfahrene Manager und junge Manager) und der dritten Gruppe, der Seminarleitung.
- Wünschenswert ist die Einbeziehung der Organisation (Vertreter) in die Auswertung des Lernprozesses.
- Kooperationsbewusstsein sollte in Strukturen fließen. Das heißt, aus gemachter Erfahrung und gutem Willen alleine begründet sich zwar eine Kooperation, jedoch ist deren Erhalt von den ausgesprochenen Kooperationsvereinbarungen getragen. Solche Vereinbarungen sollten durch die Beratung des Seminars entwickelt und gefördert und erprobt werden.